



# Geste, Etudes et Conseils

113 rue Saint-Maur, 75011 Paris

Téléphone : 01 49 29 42 40 - [www.geste.com](http://www.geste.com)

SIRET 324 420 835 000 47 - Organisme de formation : 117 527 187 75



## **Quelques résultats de l'étude prospective DGEFP « Les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? »**

Synthèse

*Septembre 2016*

Véronique Dessen Torres  
Rodolphe Ejnes, Nicolas Desquinabo, Liane Desseigne

# L'étude – Objectifs et périmètre

## OBJECTIFS



Actualiser la **connaissance** du paysage des GE et de la structuration du secteur

**Analyser l'impact/** la contribution des GE sur la sécurisation des parcours et la dé-précarisation des emplois

Eclairer et outiller la **stratégie** à venir des **pouvoirs publics** sur le développement des GE

## PERIMETRE



**Les GE**

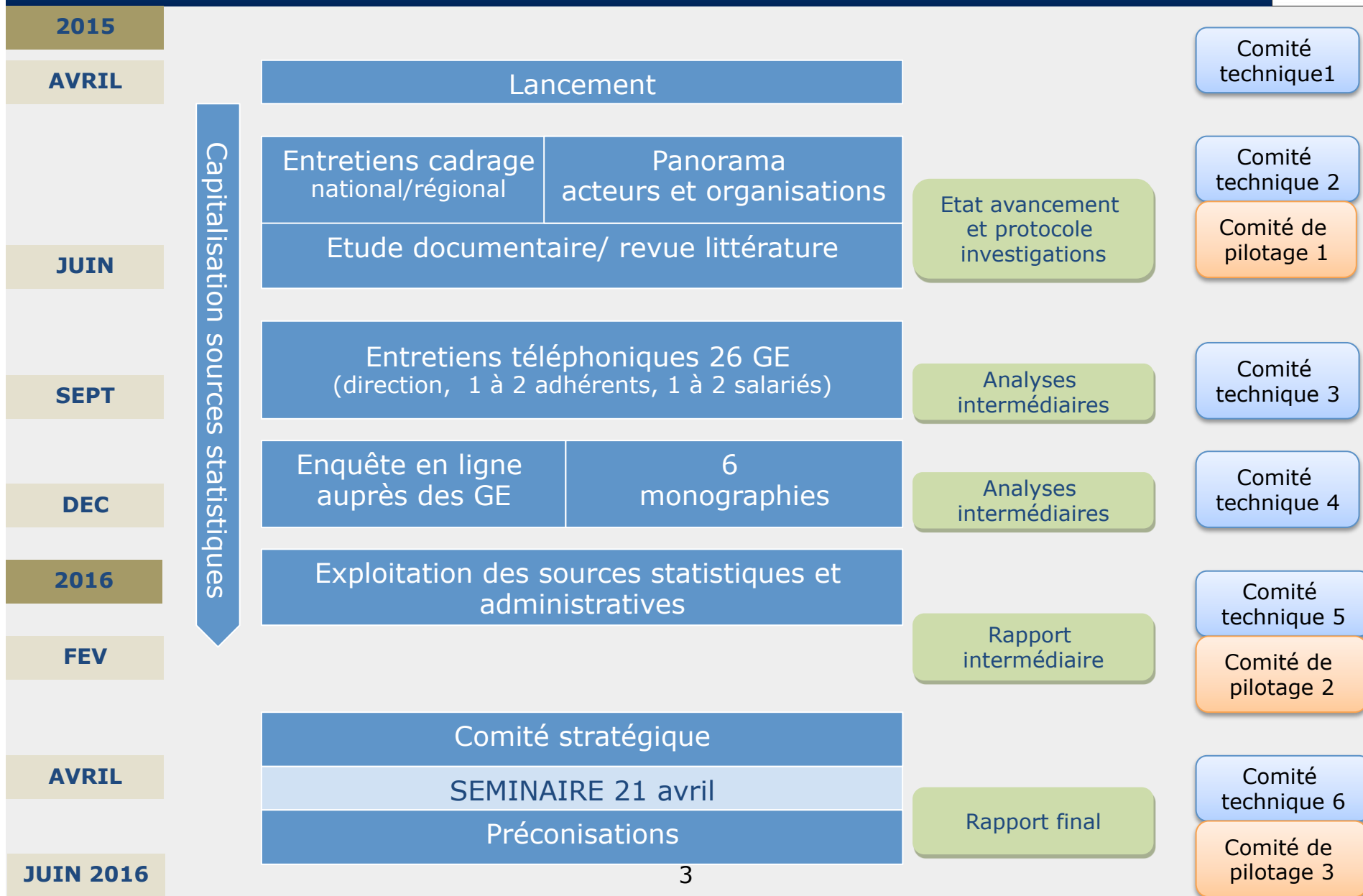
GEIQ compris\*

GE agricoles non compris

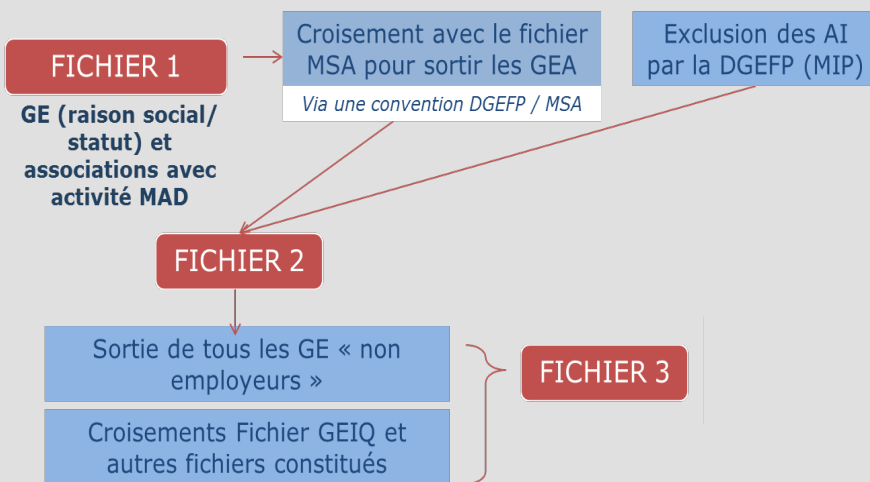
# L'étude – La démarche



MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL



## Constitution d'un fichier des GE



## Exploitation données INSEE (DADS au 31/12/2013) sur ce fichier

- Effectif GE et GEIQ, localisation, effectif salariés, profils des salariés, PCS, convention collective, contrats, temps de travail, rémunération
- Mais rien sur : adhérents des groupements, ni sur la différence entre les salariés permanents et les salariés mis à disposition.

Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

## Questionnaire en ligne

- Un lien vers le questionnaire en ligne a été adressé à 703 GE par mail, et diffusé par différents réseaux (fédérations, centres de ressources, blogs...).
- **178 GE ont répondu**, soit près de 22% des structures. L'échantillon n'est pas tout à fait représentatif de l'ensemble des GE (surreprésentation des GEIQ, surreprésentation des structures de plus de 50 salariés et forte sous représentation des moins de 10 salariés).
- L'enquête ne vise pas à décrire les GE et leurs salariés, mais permet de :
  - Obtenir des informations sur les **adhérents**
  - Obtenir des informations sur les **salariés permanents** et les salariés mis à disposition ;
  - **Tester les profils** de GE et les effets associés.

Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste.

## Investigations qualitatives

- Entretiens cadrage et acteurs ressources, analyse bibliographique, entretiens téléphoniques 26 GE, 6 monographies

# Une présentation en 3 points



- 1. Groupements d'employeurs, de quoi on parle?**
- 2. Quelles contributions des GE aux dynamiques d'emploi et de développement économique?**
- 3. Quels freins, quels leviers au développement des GE?**

## **Groupements d'employeurs :**

**De quoi on parle?**

# GE : de quoi on parle?



## La loi définit le GE par sa mission principale

Il a pour objet de:  
« mettre à disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat de travail »



Cela a laissé une **grande liberté de définition** de ce qu'est un GE : en conséquence, ils sont assez **différents les uns des autres.**

## Définition

**Un GE est la rencontre d'un projet négocié entre acteurs**

employeurs et / ou institutionnels  
au niveau territorial et/ou sectoriel

**et d'une offre de service centrée sur la mise à disposition de personnel à but non lucratif**

selon des mécanismes de fonctionnement qui s'adaptent en continu au projet et à son évolution



## MULTIPLICITE DES COMBINAISONS

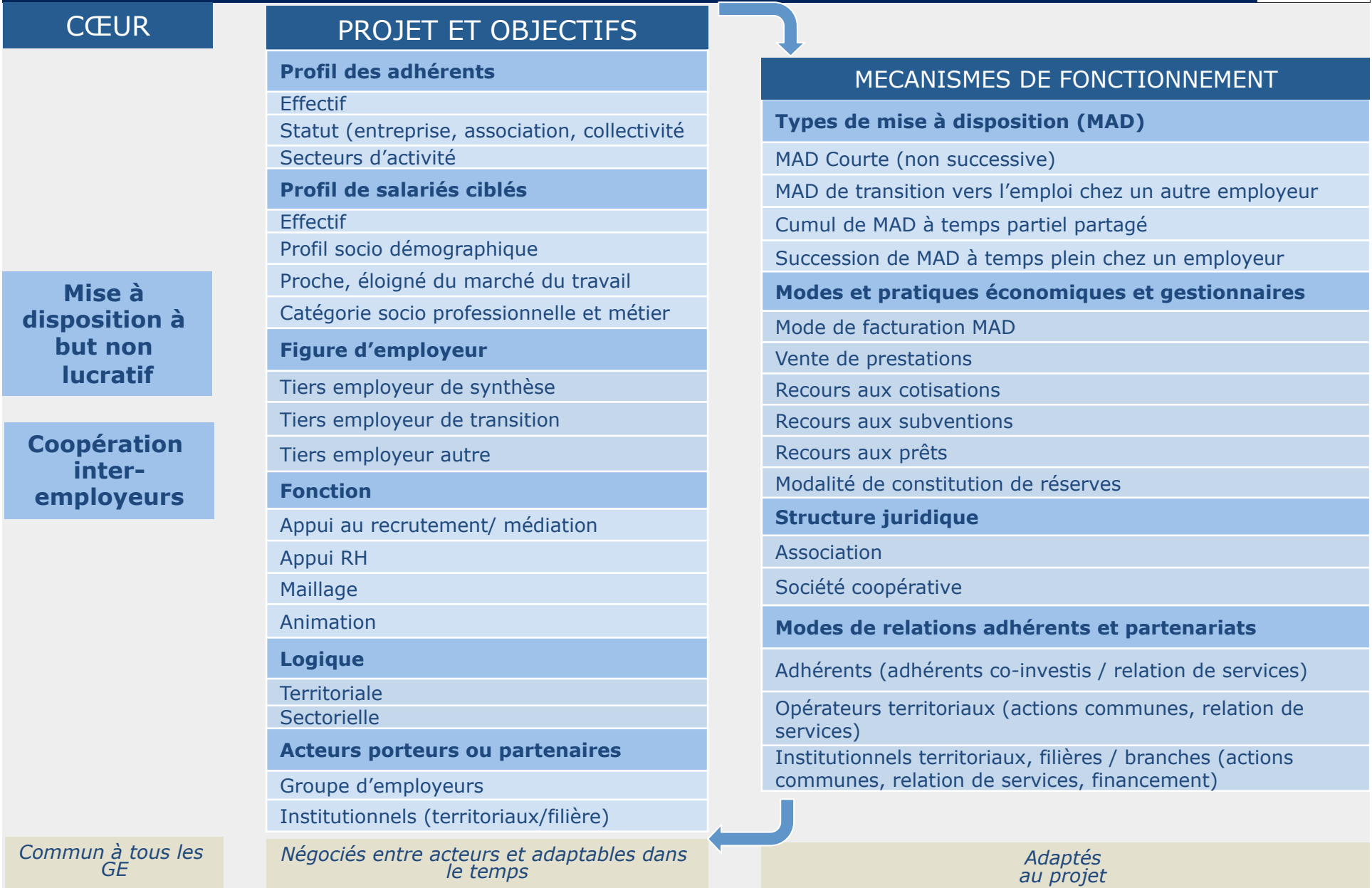
éléments du projet x  
mécanismes de  
fonctionnement

## MULTIPLICITE DES PROFILS DE GE

**Plasticité, Souplesse, adaptabilité**

# GE : de quoi on parle?

## Eléments du projet et mécanismes de fonctionnement





**711 GE\*** ont été identifiés

au 31/12/2013

Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

**et 140 GEIQ labellisés** (CNCE – GEIQ - 2013)

**Parmi eux, entre 60 et 70 GE créés par an depuis 2009.**

Il n'est pas possible de déterminer le nombre de GE ayant cessé leur activité sur la même période (un nombre important de GE semblent conserver une structure juridique, tout en arrêtant leur activité – cf. GE non employeurs).

\* Ayant eu au moins un salarié au cours de l'année 2013

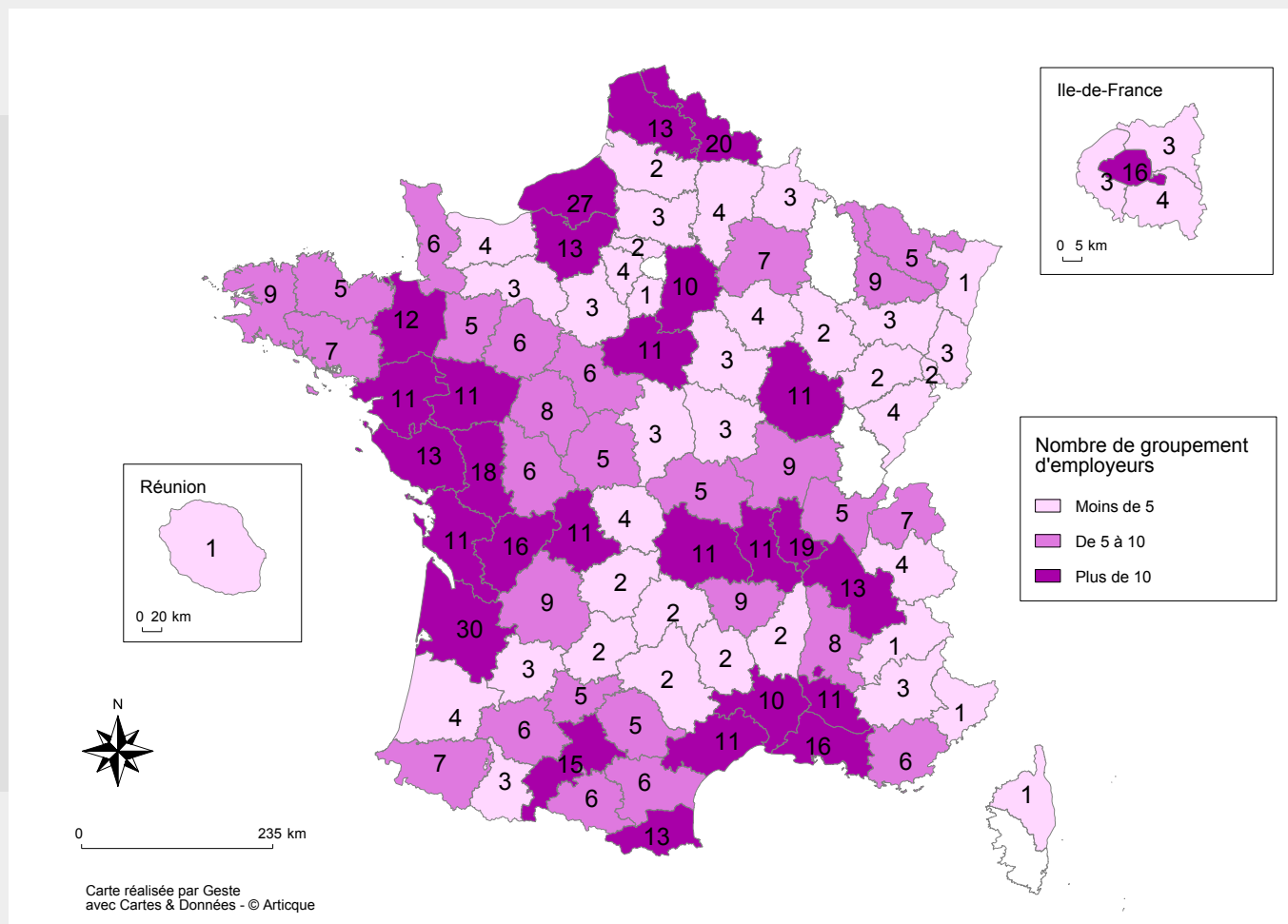
# L'effectif de GE par département / Le statut

## Les GE sont présents sur l'ensemble du territoire

- avec une forte présence dans l'ouest, en Rhône Alpes, dans le NPDC, ou encore en Haute-Normandie
- Moins dans le nord-est, et autour du massif central

## Les GEIQ (qui ne figurent pas sur la carte)

- sont plus présents en Rhône-Alpes, dans l'Ouest et dans le Nord.



## La quasi totalité des GE sont des associations (98%)

Sources : Les groupements d'employeurs - Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

# Les adhérents des GE

## Taille des GE : effectif salariés et nb adhérents



### La quasi-totalité des GE sont des PME, et la majorité sont des TPE.

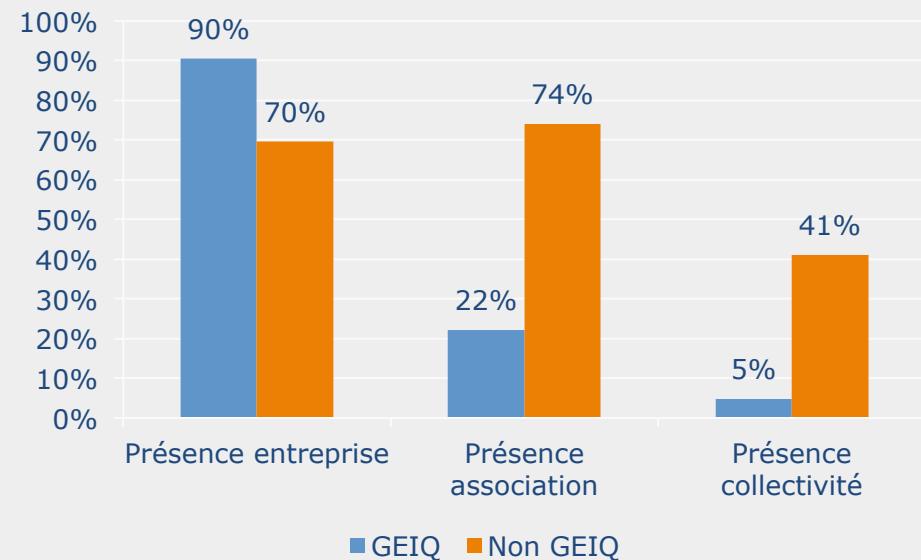
- Près de 54 % des GE comprennent moins de 10 postes.
- Les GE de plus de 50 postes représentent 8 % de l'ensemble des GE.

### Une forte disparité des nombres d'adhérents par groupement

Nombre **moyen** : 58 par GE  
Nombre **médian** : 34 par GE

**Si les GE « d'entreprises » restent les plus courants, les GE « associations » et les GE mixtes représentent une part importante**

### Type d'adhérents en fonction du type de GE



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste  
Clé de lecture : 90% des GE ont au moins une entreprise parmi leurs adhérents.

# Les adhérents des GE

## Le secteur d'activité



**L'industrie, l'agroalimentaire agriculture, le commerce et le BTP sont les secteurs les plus représentés parmi les adhérents.**

Le BTP est particulièrement représenté chez les adhérents des GEIQ.

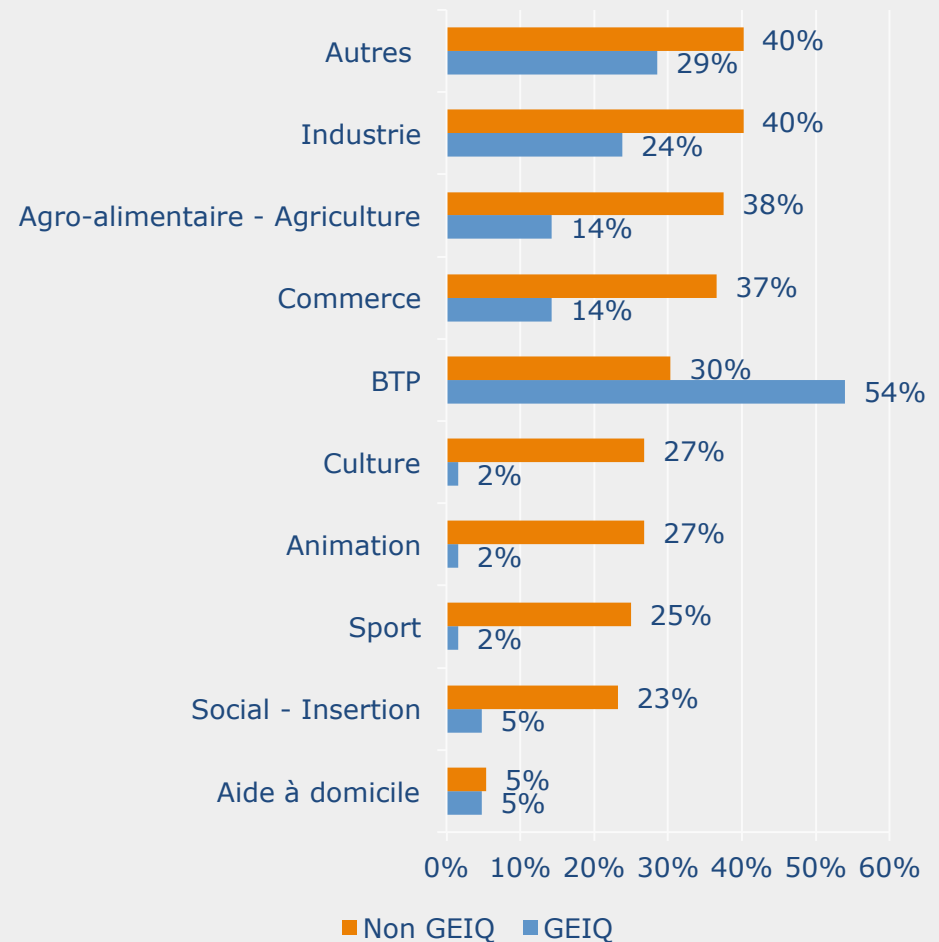
**Viennent ensuite la culture et l'animation – sport.**

**43% des GE (dont GEIQ) disent que leurs adhérents n'ont qu'un seul secteur d'activité.**

Quand ils en ont plusieurs, les combinaisons les plus courantes sont :

- Sport / Animation
- BTP / Commerce
- Agro-alimentaire / Commerce
- Agro-alimentaire / Industrie

### Secteur d'activité des adhérents des GE et des GEIQ



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste.  
NB : Total supérieur à 100% car plusieurs réponses possibles.

# La convention collective du GE



MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL

## Une très grande variété de conventions collectives auxquels se rattachent les salariés des GE

Plus de 40 CC identifiées

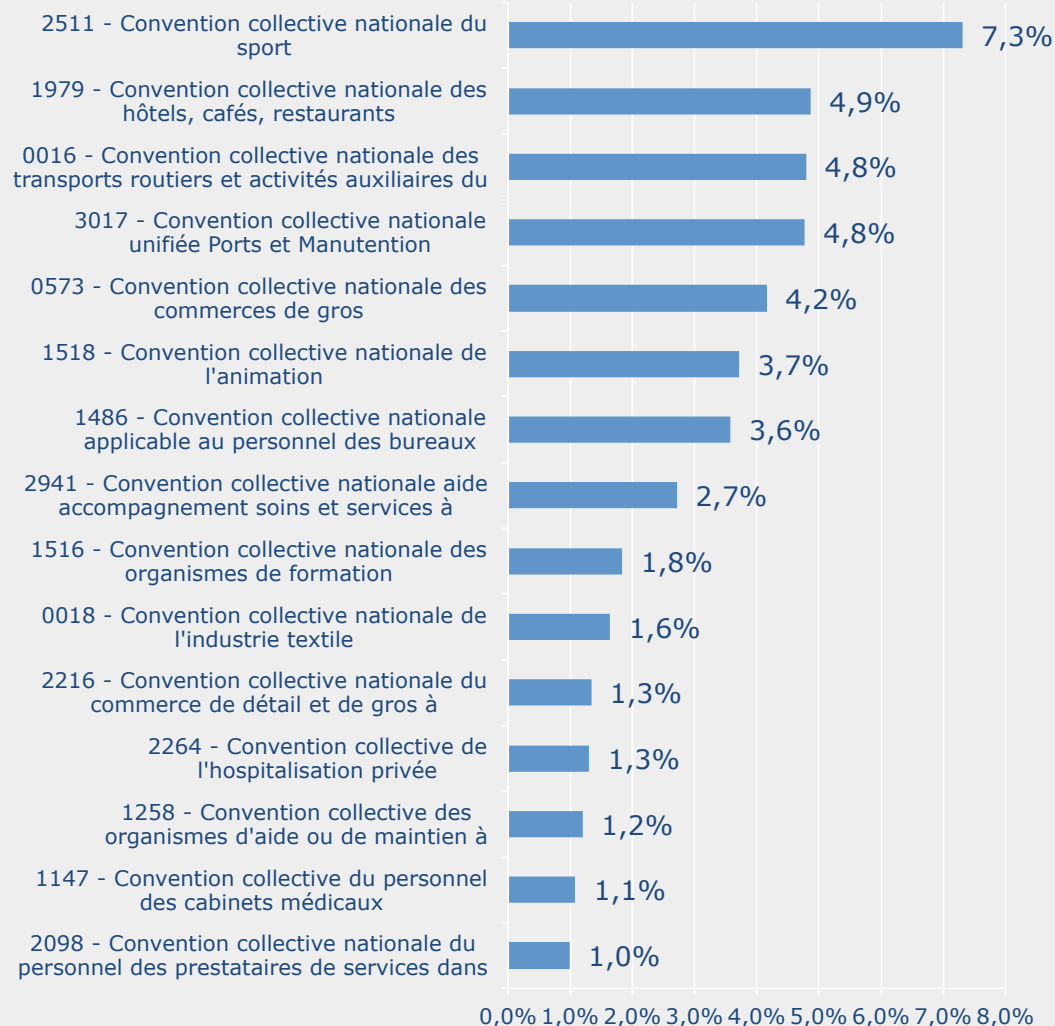
Aucune CC ne couvre plus de 8% des salariés des GE.

Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ;  
Traitement : Cabinet Geste

NB : Seuls les CCN représentant plus de 1% des effectifs salariés apparaissent dans le graphique.

**Un écart entre le secteur déclaré et les Conventions collectives choisies** qui questionne le mode de choix de la convention collective : celle des adhérents importants... ou celle la plus avantageuse pour le GE ?

## Convention collective des salariés des GE



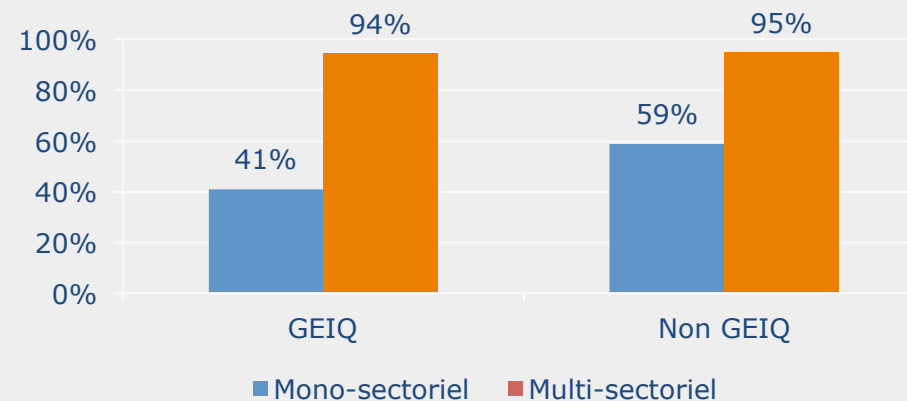
# Le caractère mono/multisectoriel du GE



**Le caractère mono sectoriel / multisectoriel semble très relatif (sans doute des évolutions dans le temps)**

- 59% des GE déclarés mono-sectoriels ont des adhérents ayant des conventions collectives différentes

**Part de GE mono/multisectoriels dont les adhérents ont des conventions collectives différentes**



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste  
Clé de lecture : 41% des GEIQ mono-sectoriels comprennent des adhérents ayant différentes conventions collectives

**Le nombre de salariés au sein des 711 GE non agricoles identifiés en 2013 est de :**

**15515** personnes physiques

**12646 ETP**

Déclarés comme salariés au 31/12/2013

Au cours de l'année 2013, 17 447 personnes ont été salariées d'un GE

*Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste*

Les **GEIQ** ont assuré, tout au long de 2013, 5 millions d'heures de mise à disposition, soit l'équivalent de 3100 ETP; ils ont employé en sus 590 permanents, soit 395 ETP, soit **3495 ETP tout au long de 2013** (source IGAS – FFGEIQ)

Les GE comptent en moyenne

**1 salarié permanent pour 16 salariés mis à disposition**

*Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste*

*NB : sous représentation des plus petits GE dans l'enquête*

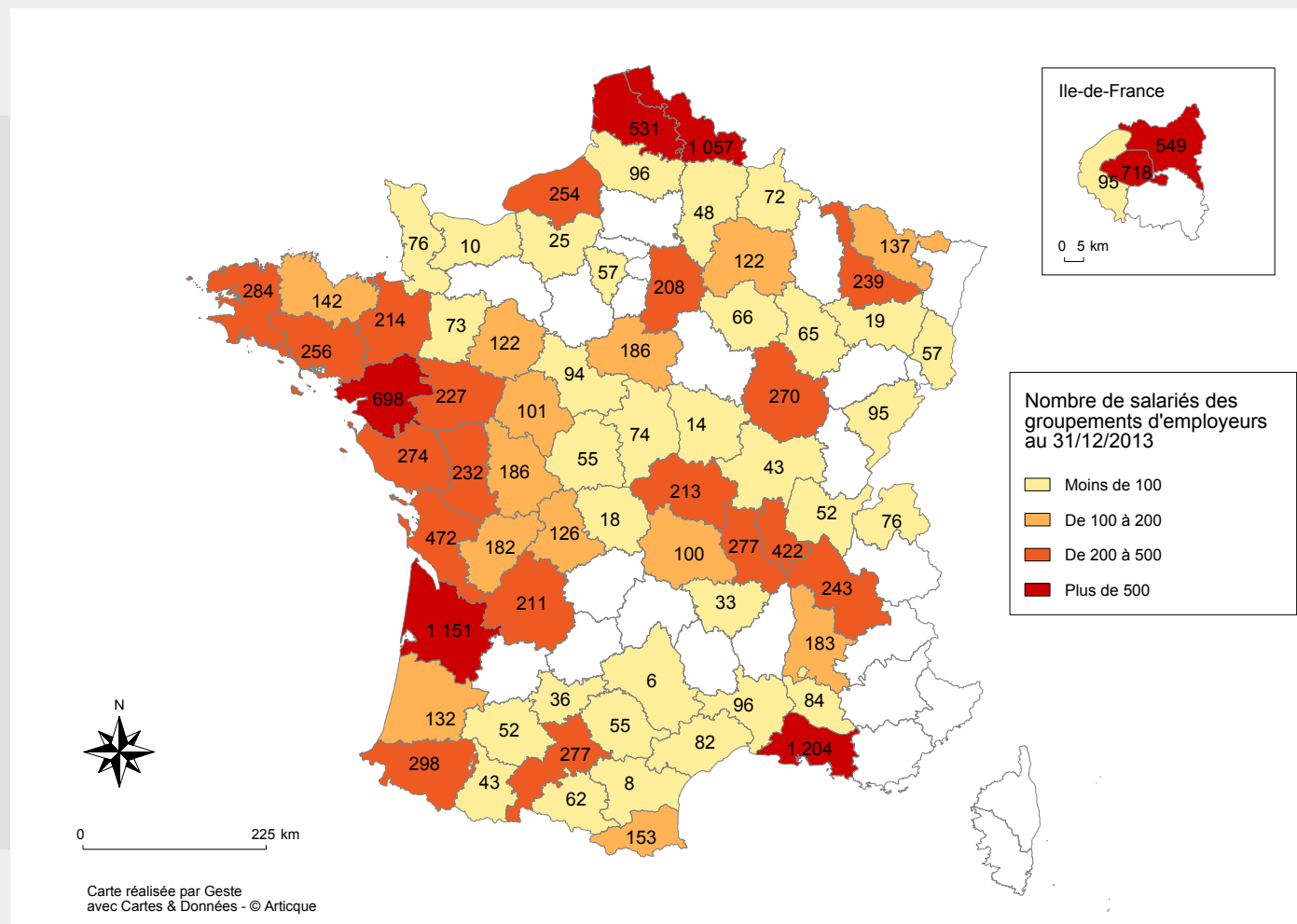
# L'effectif salarié par département

## Trois départements comprennent plus de 1000 salariés de GE

- La Gironde
- Le Nord
- Les Bouches-du-Rhône

## Les territoires comprenant un faible nombre de salariés sont les mêmes que pour les GE

- Le Massif Central
- Le Sud-Est



Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste  
NB : Les départements en blanc sont touchés par le secret statistique en raison d'un nombre trop faible de salariés





## PROJET ET OBJECTIFS

### Profil des adhérents

Effectif  
Statut (entreprise, association, collectivité)  
Secteurs d'activité

### Profil de salariés ciblés

Effectif  
Profil socio démographique  
Proche, éloigné du marché du travail  
Catégorie socio professionnelle et métier

### Figure d'employeur

Employeur de synthèse  
Employeur de transition  
Tiers employeur

### Fonction

Appui au recrutement/ médiation  
Appui RH  
Maillage  
Animation

### Logique

Territoriale  
Sectorielle

### Acteurs porteurs ou partenaires

Groupe d'employeurs  
Institutionnels (territoriaux/filière)



## MECANISMES DE FONCTIONNEMENT

### Types de mise à disposition (MAD)

MAD Courte (non successive)  
MAD comme sas recrutement  
Cumul MAD à temps partiel à la semaine ou au mois  
MAD à temps partagé sur l'année

### Modes et pratiques économiques et gestionnaires

Mode de facturation MAD  
Vente de prestations  
Recours aux cotisations  
Recours aux subventions  
Recours aux prêts  
Modalité de constitution de réserves

### Structure juridique

Association  
Société coopérative

### Modes de relations adhérents et partenariats

Adhérents (adhérents co-investis / relation de services)  
Opérateurs territoriaux (actions communes, relation de services)  
Institutionnels territoriaux, filières / branches (actions communes, relation de services, financement)

# Les 3 figures d'employeur (possiblement) incarnées par les GE



MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL

## Les modes de mises à disposition combinent plusieurs facteurs

### **Durée de mise à disposition**

- Courte
- Moyenne
- Longue ou indéterminée

### **Mono/Multi adhérents pour un même salarié**

- Mise à disposition mono adhérent (pas de temps partagé)
- Mise à disposition multi adhérents à la journée
- Mise à disposition multi adhérents à la semaine
- Mise à disposition multi adhérents au mois
- Mise à disposition multi adhérent à l'année
- Mises à disposition multi-adhérents

### **Mono/ Multi secteurs ou métiers pour un même salarié**

- Mises à dispositions mono métier ou secteur
- Mises à disposition multi métiers ou secteurs

### **Succession des mises à disposition**

- Successions de missions avec ou sans période intermédiaire
- Pas de succession des mises à disposition

### **Temps de travail avec cumul des mises à disposition**

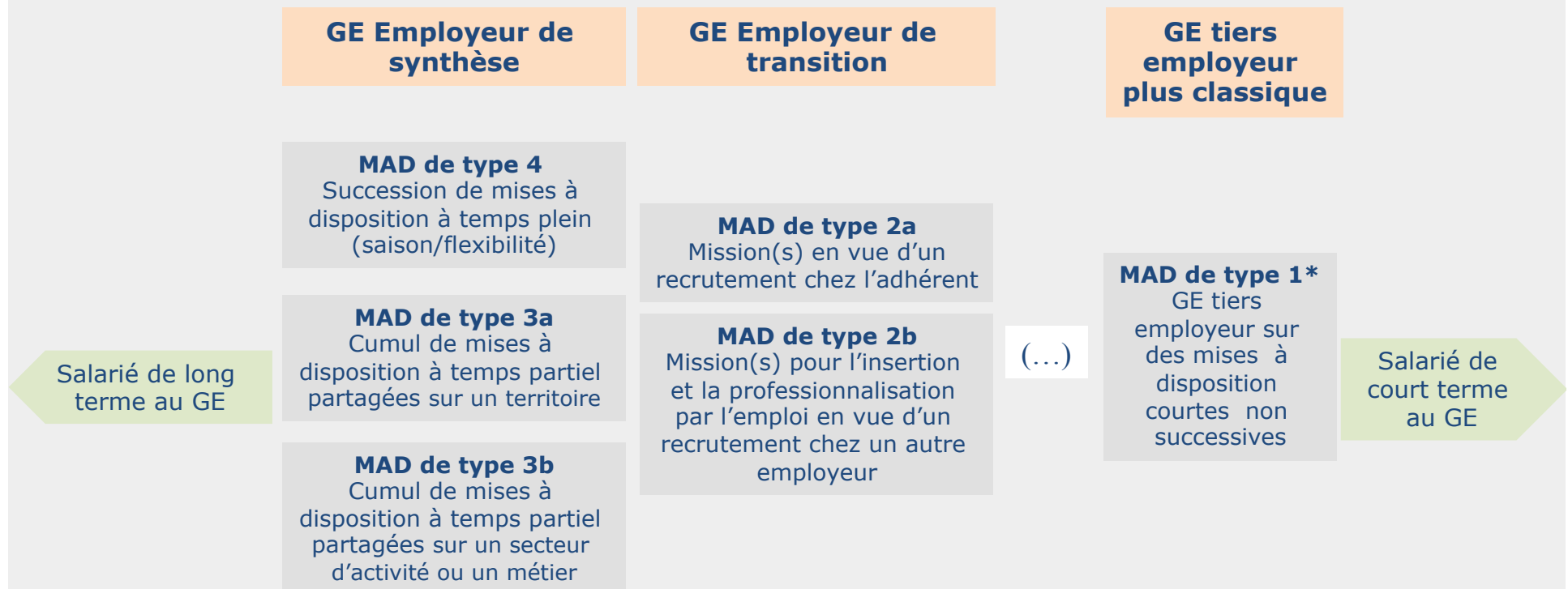
- Aboutit à un temps plein hebdo/mensuel/annuel
- Aboutit à un temps partiel annuel
- Aboutit à un temps partiel hebdo ou mensuel

**Quatre modes de mise à disposition principaux sont mobilisés par les GE**



**Ces modes illustrent les différentes figures d'employeurs que peuvent incarner les GE**

# Les 3 figures d'employeur (possiblement) incarnées par les GE



- Un même GE peut incarner les trois figures d'employeurs ou seulement une ou deux d'entre elles
- Certains GE font le choix de créer des structures distinctes coordonnées dans un ensemble pour distinguer les trois figures (exemple des ensembles GE, GEIQ, Intérim)

# Les fonctions (possibles) des GE



## Fonction 1 : maillage d'emplois et de compétences

- Consolidation dans un même emploi de plusieurs emplois à temps partiel / Mise à disposition de compétences d'une personnes auprès de plusieurs employeurs
- Dans une logique territoriale et/ou une logique sectorielle ou métier
- Avec un partage des mises à disposition sur la journée, la semaine, le mois ou l'année

## Fonction 3 : appui RH au delà du recrutement

- Analyse des besoins en compétences, organisation de formation, entretiens professionnels, information réglementaire...
- Parfois : le GE identifié comme service RH externe des PME adhérentes

*(Plusieurs modalités de « rémunération » de cet appui)*

## Fonction 2 : appui au recrutement et plus largement de médiation pour l'emploi

- Appariement de l'offre d'emploi et les profils de candidats selon les principes de la médiation active, avec l'avantage pour le GE sur les autres intermédiaires de l'emploi d'avoir plus facilement « un pied dans l'entreprise »
- La fonction appui au recrutement est très mobilisée auprès des adhérents TPE - Sources : *Les groupements d'employeurs - Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste*

## Fonction 4 : animation territoriale et/ou sectorielle des employeurs

- Rarement une fonction première, la fonction d'animation peut se développer à mesure de la montée en légitimité et en fonction de l'existence d'autres acteurs impliqués et reconnus sur l'animation (plate-forme RH, clubs ou regroupements à l'initiative du chambre consulaire ou d'un syndicat d'employeur sectoriel...)
- Peut porter sur les besoins emploi et compétences sur les territoires ou secteurs, les pratiques RH



## PROJET ET OBJECTIFS

### Profil des adhérents

Effectif  
Statut (entreprise, association, collectivité)  
Secteurs d'activité

### Profil de salariés ciblés

Effectif  
Profil socio démographique  
Proche, éloigné du marché du travail  
Catégorie socio professionnelle et métier

### Figure d'employeur

Employeur de synthèse  
Employeur de transition  
Tiers employeur

### Fonction

Appui au recrutement/ médiation  
Appui RH  
Maillage  
Animation

### Logique

Territoriale  
Sectorielle

### Acteurs porteurs ou partenaires

Groupe d'employeurs  
Institutionnels (territoriaux/filière)



## MECANISMES DE FONCTIONNEMENT

### Types de mise à disposition (MAD)

MAD Courte (non successive)  
MAD comme sas recrutement  
Cumul MAD à temps partiel à la semaine ou au mois  
MAD à temps partagé sur l'année

### Modes et pratiques économiques et gestionnaires

Mode de facturation MAD  
Vente de prestations  
Recours aux cotisations  
Recours aux subventions  
Recours aux prêts  
Modalité de constitution de réserves

### Structure juridique

Association  
Société coopérative

### Modes de relations adhérents et partenariats

Adhérents (adhérents co-investis / relation de services)  
Opérateurs territoriaux (actions communes, relation de services)  
Institutionnels territoriaux, filières / branches (actions communes, relation de services, financement)

# Les acteurs et partenaires



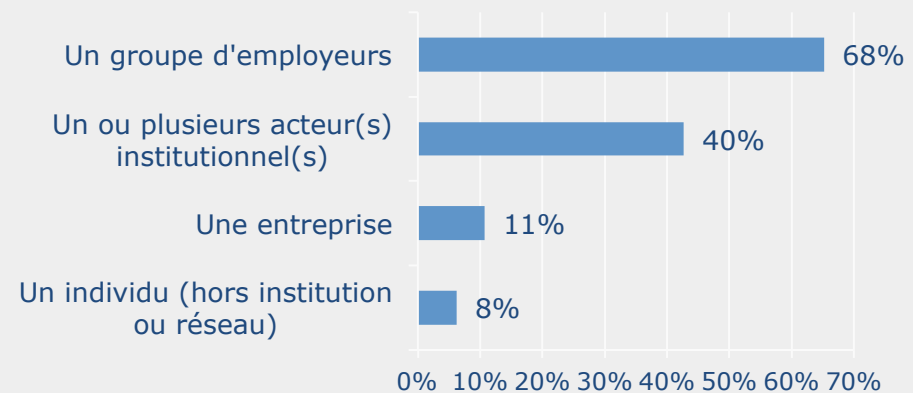
Les GE (GEIQ compris) sont **majoritairement nés à l'initiative d'un groupe d'employeurs (68%)** (61% pour les GEIQ)

Ils peuvent être nés d'une **initiative institutionnelle (40%** pour les GE, 46% pour les GEIQ ), **voire individuelle (8%** pour les GE 1,6% pour les GEIQ)

L'impulsion est le plus souvent **mixte ...**

... avec une **recherche** parfois difficile du **juste équilibre entre logiques institutionnelles et logiques d'employeurs ou entrepreneuriale.**

## Quels ont été les acteurs à l'initiative du groupement ?



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

# Les acteurs et partenaires



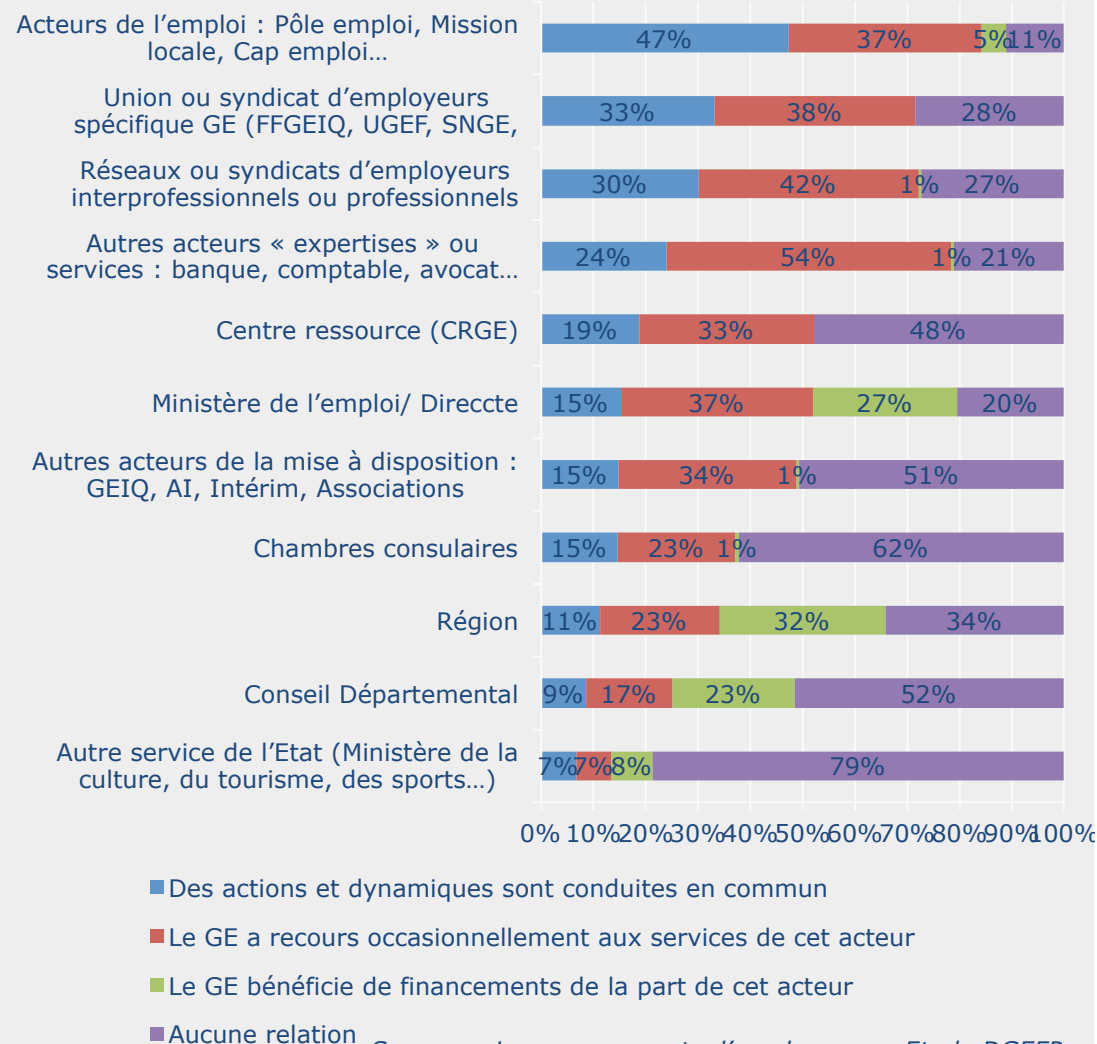
LIBERTÉ • ÉGALITÉ • FRATERNITÉ  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL

**Le juste équilibre (logique institutionnelle\* / logique employeurs\*) et la nature des partenariats se construisent et évoluent « en marchant »**

- **en fonction de la figure d'employeur** que le GE choisit d'incarner
  - Les GE de transition a plus souvent des actions communes avec les intermédiaires de l'emploi du territoire
  - Le GE employeur de synthèse est plus proche des acteurs institutionnels sectoriels ou Chambres consulaires
- **en lien avec les fonctions qu'il occupe.**
  - Un GE investi sur l'animation territoriale ou sectorielle aura un partenariat plus fort avec les acteurs institutionnels
  - Un GE investi sur la seule fonction RH sera moins lié aux acteurs publics (financeurs ou opérateurs)

\*Existence de partenariats institutionnels ou subventions  
\*\* Quasi absence de partenariats ou subventions

## Les acteurs avec lesquels le GE a des relations de partenariat



# Zoom sur quelques mécanismes de fonctionnement - Les modes d'implication des adhérents

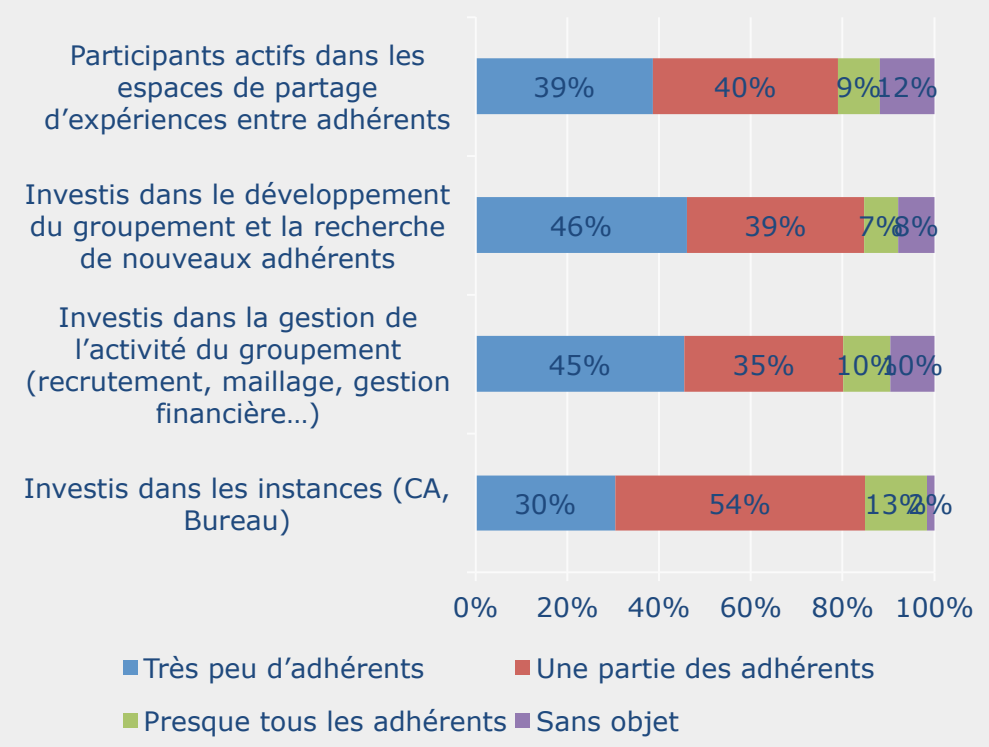


Le plus souvent les GE sont « pilotés » par un **petit noyau d'adhérents impliqués en lien avec le directeur** (mode le plus fréquent)

**Les GE qui forment une communauté d'adhérents tous co-investis sont minoritaires**

**Certains GE reposent avant tout sur l'équipe de permanents avec peu d'investissement des adhérents**

## Les adhérents du groupement sont-ils ?



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste



# Zoom sur quelques mécanismes de fonctionnement - Le modèle économique



Tous les GE appuient leur modèle essentiellement sur **la refacturation d'heures**, à laquelle s'ajoutent :

- **Des cotisations**, dans 2/3 des GE
- **Des subventions dans 55% des GE/GEIQ (40% des GE)**
- **La vente de prestations** : 18% des GE vendent (parfois) des prestations de conseil recrutement, management, QSE, comptabilité, réalisation d'entretiens annuels (idem quel que soit les types de MAD pratiqués)

*Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste*

**Les sources de revenus et le modèle économique dépendent du système d'acteurs impliqués :**

- les GE qui s'inscrivent dans un logique plus « entrepreneuriale » limitent le recours aux subventions; ceux qui s'inscrivent dans une logique plus institutionnelle peuvent les rechercher

## ZOOM SUBVENTIONS (GEIQ compris)

### Natures de subventions

- aide au démarrage : 40% des GE (ayant eu une subvention) en ont bénéficié
- aide au recrutement : 53%
- aide à l'investissement (matériel) : 13% des GE
- Subventions liée à la la réalisation d'un service ou projet (ex : animation territoriale) : 45%

### Principaux financeurs

- Région (32% des GE),
- DIRECCTE (27%),
- Conseils départementaux (23%)
- Autres (citées sans mesure) : Ville, Fondations (France Active, Fondation de France, Michelin), Chambres de commerce, Fonds de revitalisation, COT, FSE

# Vers des profils de GE



Ainsi, **chaque GE a son propre projet**, dont les **éléments sont négociés** ou se dessinent en fonction des possibles sur un territoire. Il **décline les mécanismes qui portent ce projet**. Le caractère infini des combinaisons entre marqueurs du projet et mécanismes de fonctionnement fait hétérogénéité des GE, mais aussi leur plasticité.

## Profil 1

Le GE **tiers employeur classique** proposant essentiellement des missions courtes et non successives porté principalement par un **groupe d'entreprises** adhérentes dans l'objectif de faciliter leurs propres **recrutements** et d'apporter un **appui RH**

## PROJET ET OBJECTIFS

### Figure d'employeur

Employeur de synthèse

Employeur de transition

Tiers employeur

### Fonction

Appui au recrutement/ médiation

Appui RH

Maillage

Animation

### Logique

Territoriale

Sectorielle

### Acteurs porteurs ou partenaires

Groupe d'employeurs

Institutionnels (territoriaux/filière)

# Vers des profils de GE



## Profil 2

Le GE **employeur de transition** porté par un groupe **d'entreprises** et par les **institutions** territoriales ou sectorielles dans l'objectif de faciliter **l'insertion professionnelle** en même temps que les **recrutements**

*(profil GEIQ ou proche GEIQ si ce n'est sur les profils de salariés)*

## Profil 3

Le GE **employeur de synthèse**, porté par un groupe **d'employeurs** et soutenu (voire impulsé) par des **institutions de filières** *(profil proche GE sport ou culture ou premières dynamiques observées dans l'aide à domicile)*

## PROJET ET OBJECTIFS

### Figure d'employeur

Employeur de synthèse

Employeur de transition

Tiers employeur

### Fonction

Appui au recrutement/ médiation

Appui RH

Maillage

Animation

### Logique

Territoriale

Sectorielle

### Acteurs porteurs ou partenaires

Groupe d'employeurs

Institutionnels (territoriaux/filière)

### Figure d'employeur

Employeur de synthèse

Employeur de transition

Tiers employeur

### Fonction

Appui au recrutement/ médiation

Appui RH

Maillage

Animation

### Logique

Territoriale

Sectorielle

### Acteurs porteurs ou partenaires

Groupe d'employeurs

Institutionnels (territoriaux/filière)

# Vers des profils de GE



## **Profil 4**

Le GE employeur de synthèse, employeur de transition, et à la marge tiers employeur, porté par un groupe d'employeurs dans une logique territoriale et/ou sectorielle. Il propose aussi un appui RH aux adhérents et éventuellement d'autres services.

## **Profil 5**

Le GE employeur de synthèse et de transition, porté par les entreprises et par les acteurs institutionnels sur un territoire. Il développe des services aux entreprises, en même temps qu'une fonction d'animation territoriale.

### **Figure d'employeur**

Employeur de synthèse  
Employeur de transition  
Tiers employeur

### **Fonction**

Appui au recrutement/ médiation  
Appui RH  
Maillage  
Animation

### **Logique**

Territoriale  
Sectorielle

### **Acteurs porteurs ou partenaires**

Groupe d'employeurs  
Institutionnels (territoriaux/filière)

## **PROJET ET OBJECTIFS**

### **Figure d'employeur**

Employeur de synthèse  
Employeur de transition  
Tiers employeur

### **Fonction**

Appui au recrutement/ médiation  
Appui RH  
Maillage  
Animation

### **Logique**

Territoriale  
Sectorielle

### **Acteurs porteurs ou partenaires**

Groupe d'employeurs  
Institutionnels (territoriaux/filière)

# Quelles **contributions** des GE aux dynamiques de développement et **d'emploi?**

# Les GE : avant tout un outil d'employeurs au service des employeurs



## Selon les projets négociés, les GE se posent comme solution:

- À des besoins de flexibilité RH
- A des enjeux de recrutement ou d'attractivité, voire de fidélisation : aide au recrutement, accompagnement de la fonction RH des entreprises

# Contribution à la qualité de l'emploi

## Des emplois globalement de qualité... parfois difficiles à construire



MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL

### Plus des 2/3 des salariés des GE (hors GEIQ) ont un CDI\*

- Des femmes plus souvent en CDI que les hommes
- Des hommes plus souvent en CDD que les femmes.

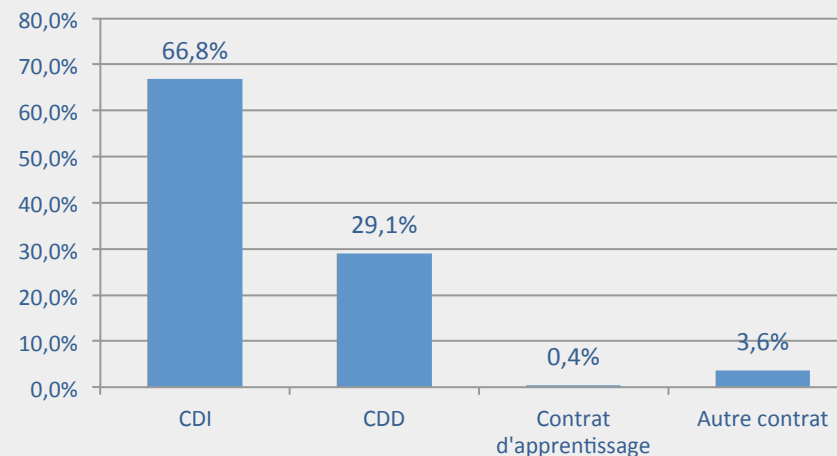
### 70% des emplois sont à temps complet

**Les emplois en CDD sont moins souvent à temps complet que les CDI:** illustration d'un maillage en cours de constitution ou difficile?

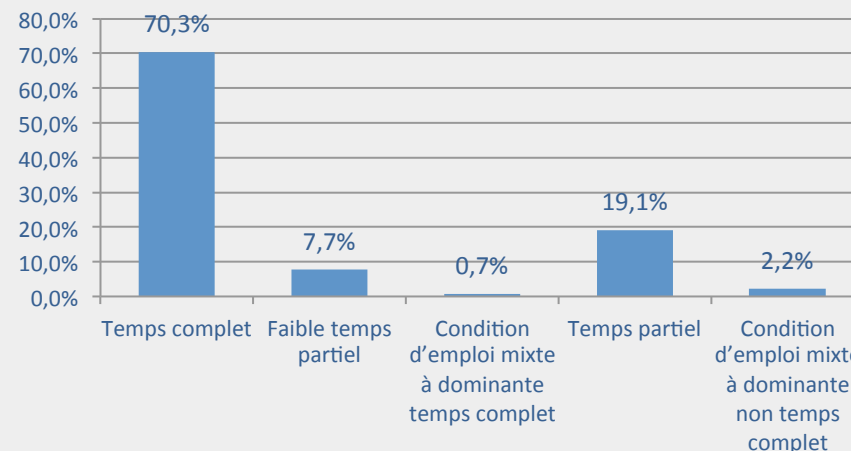
**Les ouvriers sont plus souvent à temps complet que les professions intermédiaires (plus féminines) :** un maillage plus difficile pour les emplois plus qualifiés?

**CDI plus fréquent emplois « de synthèse »** et moins sur les emplois « de transition »

Type de contrat des salariés des GE



Temps de travail des salariés des GE



Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

\* Le CDI ne dit bien entendu pas tout de la qualité de l'emploi (d'autant qu'une succession de CDD sans rupture peut procurer plus de « stabilité ») mais reste un indicateur pertinent

# Contribution à la qualité de l'emploi

## Des paroles sur la QVT... qui dépendent du projet et de l'emploi occupé (lié au profil de GE)



LIBERTÉ • ÉGALITÉ • FRATERNITÉ  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Les GE, interrogés sur l'**absentéisme**, comme **critère de QVT**, le jugent **plutôt faible** dans leur structure, avec des différences liées au secteur ou à la qualité de GEIQ

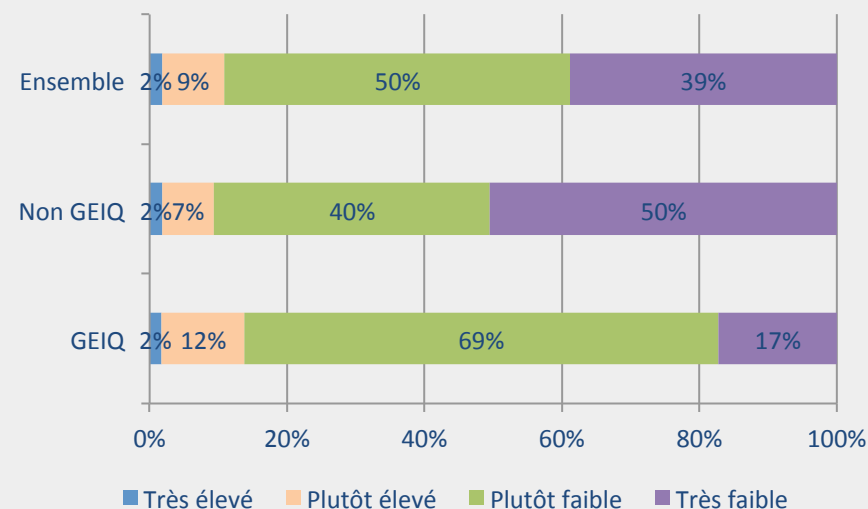
**Des paroles de salariés sur la qualité de vie au travail... très dépendantes de leur projet, de leurs contrat et temps de travail**

- Le caractère "enrichissant" du parcours multiemployeurs est vécu surtout sur les "emplois de synthèse"
- La satisfaction d'une opportunité de parcours vers l'emploi apparaît surtout sur les "emplois de transition"

### Quelques témoignages de difficultés

- Un temps important pour se familiariser avec le fonctionnement de la structure
- forte adaptabilité nécessaire
- éloignement géographique des structures adhérentes et temps de trajet peu valorisé
- méconnaissance de la mise à disposition, par les salariés permanents des entreprises utilisatrices

### Perception de l'absentéisme selon le type de groupement



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste



# Contribution à la création d'emplois

Une contribution...  
mais des effectifs qui restent faibles



**81%** des GE estiment qu'une partie des emplois qu'ils ont créé **n'aurait pas existé sans le groupement**

**87%** déclarent que le nombre d'emplois a **augmenté depuis la création**

Source : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire);  
Traitement : Cabinet Geste

Cette déclaration de contribution à la création d'emploi n'est **pas aisée à attester**, mais dans de nombreux cas, on observe :

- Des **emplois qui étaient trop partiels** pour être créés et qui se créent grâce au GE
- Des **activités bénévoles** à temps partiel qui deviennent des emplois (notamment dans les associations)
- Des **propositions** par les GE de **candidats** au profil pertinent... qui invitent les adhérents à créer un poste
- Que les maillage de missions peuvent apporter une flexibilité face aux aléas des marchés et des saisons... **flexibilité** qui peut convaincre de créer un emploi

Les GE (y compris les GE de transition dont l'objectif premier est moins souvent la création d'emplois) semblent par ailleurs être une **réelle impulsion pour l'engagement des recrutements** et leur consolidation grâce à un appui RH approprié (sécurisation du projet de recruter, accompagnement de l'intégration, conseils RH...)

**Néanmoins, la taille moyenne des GE** montre que la création d'un GE n'est **pas synonyme, en moyenne, de volume d'emplois important.**

D'autant qu'une partie des emplois des GE restent des « **substitutions** » d'emplois qui **étaient occupés sous une autre forme**

# Contribution à sécurisation des parcours

Le GE peuvent être des acteurs de l'insertion professionnelle et contribuent à la professionnalisation de leurs salariés



**Les GE sont des acteurs de l'insertion professionnelle.**

**Il a une fonction d'appui au recrutement chez l'adhérent** avec des méthodes efficaces qui se rapprochent de la **médiation active**

- la moitié des GE déclare proposer des mises à disposition pour une transition vers l'emploi chez l'adhérent
- La première cause de départ des salariés mis à disposition est le recrutement par un adhérent

*Sources : Les groupements d'employeurs  
- Etude DGEFP 2016 (questionnaire);  
Traitement : Cabinet Geste*

**Les GE contribuent à la professionnalisation de leurs salariés.**

**L'effort de formation est supérieur** à la moyenne des entreprises (*source Cereq, Quand la formation continue, données 2010*)

- Sur le plan financier (les GE hors GEIQ déclarent consacrer 5% de leur masse salariale à la formation, contre 2,3% en moyenne)
- Sur le taux de recours à la formation (en moyenne 48% des salariés auraient eu recours à la formation ces trois dernières années)

*Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire);  
Traitement : Cabinet Geste*

**Un tiers à un quart des actions financées sont des actions de développement des compétences, plutôt longues.**

*Sources : OPCALIA, AGEFOS, Uniformation*

*Bien entendu, l'effort de professionnalisation est à nuancer en fonction des GE*

# Quels freins, quels leviers au **développement** des GE?

Le nombre de GE existant n'est pas à la mesure du potentiel que l'ensemble des analyses attribue au GE.

## Les freins à la création

- Le **déficit de connaissance** des GE (78% des GE répondant à l'enquête estiment que c'est un frein)
- **L'insuffisance du temps / du budget mobilisables** pour convaincre de nouveaux adhérents (apparaît en seconde position dans l'enquête), ou parfois **les délais** d'obtention des subventions permettant de réguler le temps de la montée en puissance du GE et de réaliser les prospections nécessaires sont parfois trop importants
- La **concurrence** d'autres formes d'intermédiation ou de mise à disposition sur un territoire
- La **difficile recherche d'équilibre** entre le **portage** et les enjeux institutionnels d'une part, les enjeux entrepreneuriaux d'autre part.

## Facteur 1 : le **partage de constats de besoins**

- Des emplois à **temps partiels** qui pourraient être mutualisés
- Des **activités saisonnières**, avec des coûts importants de recrutement/ ou et de formation de salariés, avec des enjeux de fidélisation des saisonniers compétents ou formés)
- Des **difficultés de recrutement** et RH dans les entreprises (besoins de service sur le recrutement, la RH, la formation), dans un contexte d'absence ou de faible légitimité des autres acteurs pouvant a minima aider au recrutement (intermédiaires de l'emploi)
- Une difficulté à absorber les aléas d'un **environnement économique mouvant** - marchés ou subventions obtenus/perdus (besoins de « flexibilité RH »)
- Des enjeux **d'attractivité / fidélisation** sur une entreprise, une **activité** (saisonnière ou à temps très partielle) ou de maintien de compétences sur un **territoire** rural ou peu attractif
- Des **besoins territoriaux ou sectoriels** de déprécarisation de l'emploi, de structuration d'un métier non travaillé par d'autres acteurs

Le constat se partage souvent au moment d'une **accélération** de tendances ou une **rupture** dans le **contexte réglementaire** (ex. socle de 24h mini hebdo; rythmes scolaires; nouveau dispositif emploi) **ou économique** (perte d'un contrat...)

## **Facteur 2 : des coopérations** antérieures entre entreprises et/ou entre entreprises et partenaires

- Sous des formes diverses : partenariats ou espaces regroupant des entrepreneurs, notamment fédérations, clubs d'entreprises, CCI; lieux d'échanges territoriaux emploi formation de type MDE, plates formes RH...
- Ces espaces de coopération permettent le bouche à oreille et de **limiter fortement le coût de prospection**, mais aussi **d'échanger sur le projet**, celui sur lequel va être fondé le GE, voire de le négocier entre acteurs.
- Si ces espaces n'existent pas, il est nécessaire de les créer dès le lancement... pour permettre cette « négociation » initiale du projet de GE

## **Facteur 3 : la constitution d'un « stock » de démarrage de mises à disposition potentielles**

- Une pratique antérieure de mise à disposition autre ou de partage de main d'œuvre entre employeurs
- L'engagement de quelques entreprises sur les heures de mises à disposition, construit :
  - ✓ Lors d'une étude de faisabilité
  - ✓ Par un individu (ou quelques entreprises) qui « porte(nt) » l'idée et va à la recherche des adhérents
- L'implication d'une grande entreprise au démarrage

## **Facteur 4 : des facilitateurs humains, techniques et financiers**

- Le relais d'**acteurs** de natures diverses contribuent à informer sur le GE, convaincre de la pertinence de l'outil pour répondre à un constat/ besoin, apporter des éléments techniques utiles pour finir de convaincre sur la faisabilité, voire accompagner la création et la structuration du GE
  - Des services de l'Etat : DIRECCTE et Préfecture
  - Des acteurs territoriaux impliqués sur les champs organisation, RH/ emploi: Chambres consulaires, ARACT, MDE
  - Des experts : centres de ressources, avocats, experts comptables
- Les **études de faisabilité**, réalisées par les entreprises elles mêmes, des consultants, des acteurs qui deviendront responsables.
- Les **subventions au démarrage** : elles sont indispensables pour financer le temps du développement du nombre de mises à disposition (prospection employeurs pour atteindre un seuil critique d'ETP mis à disposition) et structurer les modes de gestion et les pratiques du GE.

*Seuls quelques GE se sont passé de subventions au démarrage, en général quand avaient dès le démarrage acquis un seuil critique de MAD*

*Des politiques de soutien dans le secteur agricole ont permis aux GE d'atteindre des tailles critiques.*

# Freins et leviers pour le développement

## L'appréciation de la situation économique



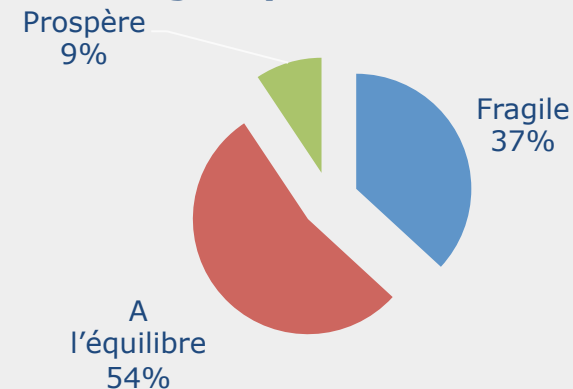
**Le taux de cessation d'activité des GE n'est pas connu (rien n'oblige une association à le déclarer), mais :**

- l'analyse statistique montre que de nombreux GE identifiés dans les fichiers ne sont plus employeurs
- les observations empiriques montrent que les GE ont souvent du mal à se développer et à se pérenniser

**La moitié** des GE font état d'une situation économique et financière **à l'équilibre**.

**37%** des GE identifient leur situation comme **fragile**.

**La situation économique et financière de votre groupement est :**



Sources : Les groupements d'employeurs –  
Etude DGEFP 2016 (questionnaire);  
Traitement : Cabinet Geste



# Freins et leviers pour le développement

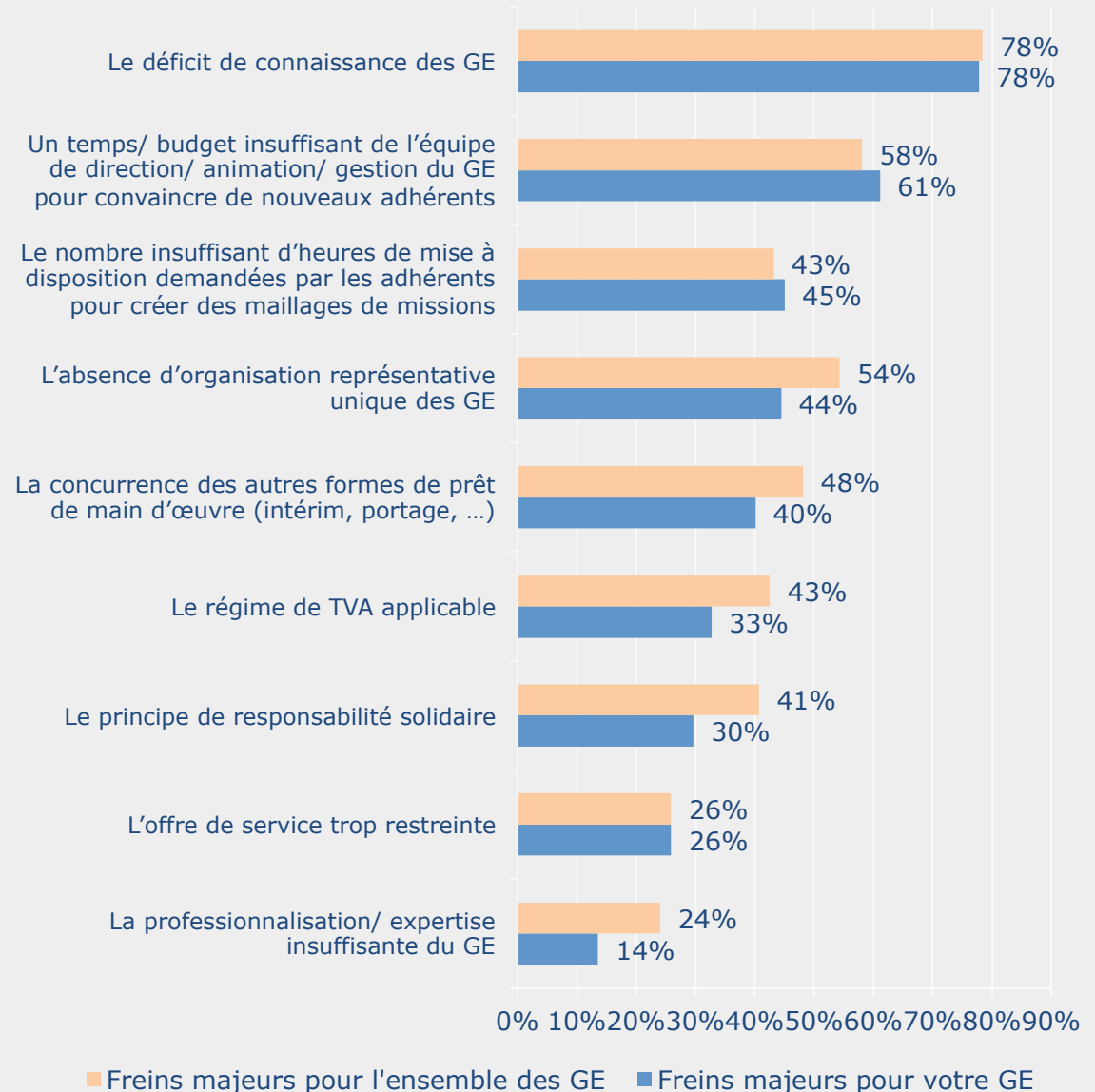
## Les freins



### Les freins de la création perdurent, d'autres émergent :

- **difficulté à mobiliser** de nouveaux adhérents du fait du déficit de connaissance et de compréhension de GE
- temps insuffisant pour la **prospection** de nouveaux adhérents et plus largement **difficulté à investir** (faute de réserves ou de capacité à emprunter),
- **concurrence** d'autres formes de prêt de main d'œuvre ou d'intermédiation.
- Le régime de **TVA** applicable est un frein pour un tiers environ des GE, tout comme le principe de responsabilité solidaire.

Source : Les groupements d'employeurs –  
Etude DGEFP 2016 (questionnaire);  
Traitement : Cabinet Geste



# Freins et leviers pour le développement

## Les leviers de développement



### Le facteur **fondamental**

Le **développement du volume de MAD** jusqu'à, a minima, **l'atteinte d'un seuil critique** permettant de financer l'équipe permanente. Pour cela, il faut :

- Des **besoins des employeurs** sur le territoire ou dans le secteur, révélés par un **travail de prospection** de l'équipe du GE

Avec quelques leviers:

- contexte économique favorable au GE (peut être une conjoncture économique mauvaise impliquant le passage à temps partiel sur certains emplois);
- contexte réglementaire favorable : les GE ont eu des attentes sur le temps partiel 24H, mais les effets auraient été limités par les dérogations; la généralisation des clauses d'insertion a été favorable aux GEIQ
- La **qualité de l'offre** de service : rigueur, qualité des mises en relation, proximité et réponse aux besoins exprimés par les employeurs (qui font du GE un acteur **légitime** pour les employeurs)

### Les facteurs **complémentaires**

- La **diversification de l'offre**

... vers la recherche de toujours plus de **qualité** (outils, zoom accompagnement, professionnalisation, ...)

... vers plusieurs **fonctions** : consolidation et médiation recrutement, mais aussi formation, insertion, animation territoriale, GPECT, voire intérim)

... éventuellement vers des **secteurs / territoires/ métiers autres**

*... Mais une **difficulté parfois à "financer"** cet investissement de diversification nécessaire, dans un contexte où le GE n'en est plus au démarrage)*

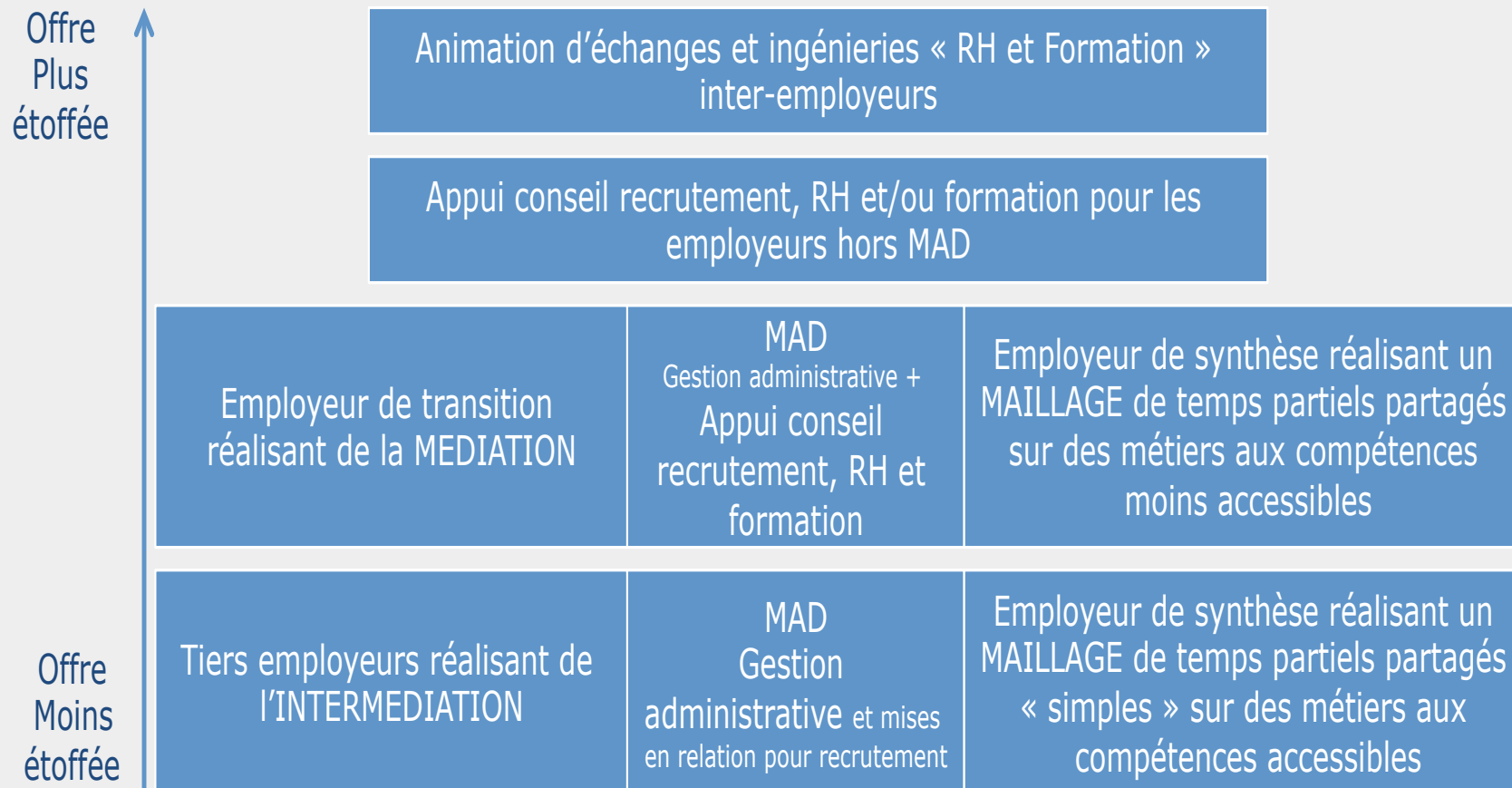
- Des **mécanismes de gestion** pour sécuriser le GE face à la responsabilité solidaire: paiement d'un acompte, paiement de la MAD par avance
- Le maintien, par la pratique (visites d'entreprise, modes de gouvernance) d'une **proximité** réelle aux **employeurs** parties prenantes du GE, lien qui fait la spécificité du GE par rapport aux autres acteurs MAD/ médiation.

# Freins et leviers pour le développement

## Les leviers de développement



### Schéma de la diversification et de la montée en qualité de l'offre d'un GE



# Freins et leviers pour le développement ... dépendent du profil de GE



- Le GE **tiers employeur** proposant essentiellement des mises à dispositions courtes et non successives aura des charges de gestion lourdes et sera exposé à la **concurrence** d'autres acteurs (notamment l'intérim).
- Le GE **employeur de synthèse** sera plus soumis à la difficulté de convaincre de nouveaux employeurs pour assurer un **maillage**.
- Le GE employeur de **transition** sera plus exposé à la **concurrence** d'autres intermédiaires de l'emploi s'il n'apporte pas une réelle valeur ajoutée dans l'aide au recrutement ou médiation à l'emploi.
- Le GE **animateur** territorial sera également potentiellement exposé aux **positionnements d'autres acteurs** territoriaux potentiellement légitimes....



*Liberté • Égalité • Fraternité*

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL

**Pour conclure**

## LES AQUIS

L'étude a permis de dresser un portrait statistique et un panorama de la diversité des GE et de leurs éléments constitutifs. **L'objet** GE est sans doute **mieux défini**, dans son **caractère multiforme**.

Les éléments de réflexion existants sur la **contribution des GE aux politiques de l'emploi** et de développement, ou encore sur les **freins et leviers** à leur création à leur développement ont en large partie pu être objectivés.

## LES ENJEUX

Les enjeux commencent à se préciser :

- **faire connaître** pour susciter des initiatives de GE et pour
- **faire venir les entreprises** aux GE,
- faire émerger une **structuration** pertinente des acteurs au service du développement des GE,
- **faciliter les investissements** de prospection et de diversification au profit du développement et de la pérennisation des GE,
- fluidifier les **mécanismes de gestion** autant que faire se peut,
- organiser une **observation** en continu des GE et de leurs effets sur l'emploi et le développement.